MATERIAL DIDÁTICO

# GESTÃO
## DE SISTEMAS EDUCACIONAIS

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO.....3**

**2 O CONCEITO E O MODELO DE GESTÃO EDUCACIONAL .....4**

3.1 O perfil dos gestores educacionais .....13

**4 OS ESPAÇOS EDUCACIONAIS NO ÂMBITO DA GESTÃO .....15**

**5 A GESTÃO DO PROCESSO EDUCATIVO.....19**

5.1 Atribuições dos Gestores no Processo Educacional .....20

5.2 Coordenador Pedagógico um dos componentes do coletivo escolar .20

5.3 Quando o diretor se torna um gestor.....21

**6 A GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO GERAL 23**

6.1 Dimensões administrativas.....27

6.2 Dimensões Pedagógicas.....30

6.3 Dimensões Financeiras.....31

**7 A GESTÃO EDUCACIONAL NOS ESTADOS E MUNICÍPIOS .....33**

7.1 A gestão do sistema educacional e o desenvolvimento das escolas .37

7.2 Os conselhos e a gestão do sistema educacional.....41

**8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....45**

## 1 INTRODUÇÃO

Prezado aluno!

O Grupo Educacional FAVENI, esclarece que o material virtual é semelhante ao da sala de aula presencial. Em uma sala de aula, é raro – quase improvável - um aluno se levantar, interromper a exposição, dirigir-se ao professor e fazer uma pergunta, para que seja esclarecida uma dúvida sobre o tema tratado. O comum é que esse aluno faça a pergunta em voz alta para todos ouvirem e todos ouvirão a resposta. No espaço virtual, é a mesma coisa. Não hesite em perguntar, as perguntas poderão ser direcionadas ao protocolo de atendimento que serão respondidas em tempo hábil.

Os cursos à distância exigem do aluno tempo e organização. No caso da nossa disciplina é preciso ter um horário destinado à leitura do texto base e à execução das avaliações propostas. A vantagem é que poderá reservar o dia da semana e a hora que lhe convier para isso.

A organização é o quesito indispensável, porque há uma sequência a ser seguida e prazos definidos para as atividades.

Bons estudos!

## 2 O CONCEITO E O MODELO DE GESTÃO EDUCACIONAL

A palavra "gestão" vem do latim *gestione* também se refere ao ato e efeito de gerir ou administrar. A dúvida seria, os termos “administração” e “gestão” eles têm o mesmo significado?

O tema da administração escolar vem sendo estudado há cerca de um século. Segundo Sander (2007), os primeiros registros de pesquisas sobre esse tema datam da década de 1930, o que não significa que as escolas não fossem administradas anteriormente. No entanto, as publicações sobre gestão escolar que existiam antes da Primeira República incluíam "[...] natureza subjetiva, normativa, assistemático e legalista” (SANDER, 2007, p. 21).

Nesse contexto, o Brasil foi influenciado pelo movimento pedagógico da Escola Nova liderado por Dewey (1960), que difundiu a ideia de educação progressiva em oposição à educação tradicional. Afinal, a sabedoria convencional não está de acordo com os planos de crescimento e o processo de industrialização.

A organização escolar também foi alterada, e sua gestão não tem sido realizada de forma prática e eficiente. De acordo com Oliveira (2018), para que pudesse responder ao crescimento das necessidades e demandas da sociedade, a organização escolar passou a ser dominada pela gestão empresarial. Assim, as escolas começaram a se organizarem da mesma forma que as organizações industriais.

Segundo Ribeiro (2021), a administração escolar é muito semelhante à administração de uma empresa, com processos sistemáticos e organizados. Nessa perspectiva, as escolas passaram a ser organizadas hierarquicamente, com departamentos e funções. Foi com esta nova proposta que surgiu a imagem centralizada do diretor.

Contudo, essa estrutura de administração escolar baseada na teoria e na prática da administração geral não consegue sustentar e responder às necessidades da escola. Afinal, nas escolas, os itens para venda ou consumo não são produzidos como na indústria. De acordo com Oliveira (2018), a escola organiza o processo educativo e todas as suas necessidades. A chave é aprender efetivamente, isso acontece por meio das relações estabelecidas entre alunos, objetos de aprendizagem e professores.

Para Oliveira (2018), ao longo dos anos, começaram a surgir uma revolução com críticas às organizações escolares baseadas na administração tecnocrática, essa mudança na década de 1980 estava relacionada ao momento pelo qual passava o país, a redemocratização, que levou à democratização das escolas públicas. A seguir você verá as duas principais etapas que sucederam:

| | |
|---|---|
| **Administração escolar:** Historicamente, a escola passou a utilizar a estrutura da administração geral devido às necessidades relativas ao contexto econômico e ao crescimento industrial, num cenário político fechado. | **Gestão escolar:** A partir da abertura política brasileira, a escola pública também necessitou da democratização do ensino. |

Fonte: adaptada, de Oliveira (2018)

O movimento de mudança em direção a uma gestão escolar mais democrática foi fortalecido pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) de 1996. Esses documentos introduzem uma nova organização escolar, não mais baseada em princípios da administração empresarial, mas pautada por uma base de gestão mais democrática, capaz de proporcionar autonomia aos sujeitos através da participação coletiva e da construção da educação coletiva.

Como se depreende desses marcos históricos, a educação democrática é mais do que um processo de tornar a educação acessível a todos. A oferta de educação de qualidade também está ameaçada, independentemente das características econômicas ou sociais dos alunos.

Para sistematização, levando em conta a gestão, ela é o processo que orienta uma organização e a partir daí toma decisões com base nas necessidades ambientais e nos recursos disponíveis. O conceito de gestão está relacionado ao processo administrativo envolvido em planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para atingir metas. No entanto, a gestão escolar tem algumas características especiais.

De acordo com Libâneo (2007), gestão escolar significa um conceito de gestão socialmente crítica. A gestão escolar é, assim, vista como um sistema que reúne as pessoas, “[...] considerando o caráter intencional de suas ações e as interações

sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões" (LIBÂNEO 2007, p. 324). A gestão envolve todas comunidades que compõem o espaço escolar. Portanto, é um processo necessário que não ocorre isoladamente, mas ocorre sistematicamente e visa a estrutura organizacional da escola para que seja continuamente melhorada e aperfeiçoada.

Bom, já temos a ideia da evolução e os conceitos do processo de gestão, agora é preciso fazer uma análise de como se dá a gestão escolar. Segundo Libâneo (2007), os processos organizacionais e de gestão, incluindo também a direção, têm significados diferentes de acordo com a concepção das pessoas sobre os objetivos educacionais, relacionando com a sociedade e a educação do aluno. A gestão escolar demonstra como cada instituição vê a educação, a sociedade, o desempenho dos professores e a formação de alunos (cidadãos). Para o autor, existem quatro modelos de gestão escolar. Que segue, abaixo:

**Concepção técnico-científica:** Concentra-se na hierarquia, regras e aspectos burocráticos e administrativos de cargos e funções. Esse conceito é mais conservador e burocrático, com um sistema rígido de regras e normas. O foco do trabalho recai sobre a divisão de tarefas no espaço escolar. A imagem do diretor é mais importante no contexto da educação, caracterizando a forma de poder. Portanto, o diálogo é baseado no cumprimento das regras.

**Concepção autogestionária:** Este estilo de gestão é baseado no princípio coletivo. Seus pressupostos são a criação de grupos e a autorregulação. O conceito busca excluir qualquer sinal de autoridade, poder e centralização do espaço escolar. Então não adere a nenhum tipo de regulação, regras ou burocracia. A ideia seria investir na autogestão da instituição, para que todas as decisões sejam tomadas em Assembleia Geral ou reunião de grupo. As funções se alternam por meio de eleições, destacando não a imagem individual de cada pessoa, mas a coletiva e sua auto-organização. Nesse modelo as relações interpessoais são mais valiosas do que as tarefas das instituições de ensino.

**Concepção interpretativa:** Essa gestão prioriza o entendimento, dos processos de organização da escola, neste conceito, não há necessidade de nenhum estudo mais aprofundado de normas, regras, organização ou funções. Entende-se que

o ambiente escolar é construído sobre relações e acontecimentos cotidianos e não sobre uma realidade dada, preparada e feita. Portanto, a ênfase é colocada na interpretação da situação, ignorando o aspecto objetivo, enfatizando o aspecto humano ao invés da estrutura formal da escola.

**Concepção democrático-participativa** essa concepção baseia-se na participação de todos e na responsabilidade coletiva. Ela valoriza a interação com a direção e a participação de todos os membros da instituição. O processo é pensado a partir dos objetivos comuns a todos que compõem a equipe, buscando o engajamento coletivo. Nesse contexto, os objetivos são essenciais para o projeto pedagógico da instituição de ensino.

A tomada de decisão acontece de maneira coletiva, sem deixar de enfatizar a responsabilidade individual para o alcance 4 princípios da gestão educacional dos objetivos propostos. Entende-se a necessidade da coordenação ou direção, sem se deixar, no entanto, de compreender a importância dos agentes escolares. Não se destacam os aspectos subjetivos e a construção do processo educacional por meio das relações, mas os componentes da gestão e da organização são tratados de maneira objetiva e sistemática.

Nessa concepção, existe um processo contínuo de avaliação sistematizada e um diagnóstico por tomada de decisão, a fim de promover a melhoria do espaço escolar. Objetiva-se legitimar os aspectos pedagógicos da escola, buscando um equilíbrio entre os elementos objetivos e os subjetivos.

Conforme Oliveira (2018), o conceito de gestão também determina a direção do projeto político pedagógico da escola, bem como o próprio conceito de currículo.
A busca pela democratização e autonomia na gestão escolar requer colaboração com a comunidade educativa, pais, entidades e organizações paralelas à escola. Entende-se que o ambiente escolar é construído sobre relações e acontecimentos cotidianos e o processo de ensino, além das necessidades administrativas. Veja alguns dos pilares da gestão escolar:

| |
|---|
| Gestão pedagógica; |
| Gestão administrativa; |
| Gestão financeira; |
| Gestão de recursos humanos; |
| Gestão de tempo e eficiência dos processos. |
| Gestão da comunicação; |

Fonte: adaptada de Oliveira (2018)

Como se vê, o processo de gestão escolar deve ser coordenado com todo o sistema educativo, e com a escola em particular. Além disso, articular claramente a importância das diretrizes e políticas públicas de educação públicas, ações para implementar políticas e programas escolares. Esses programas devem abordar princípios democráticos e ambientes educacionais autônomos, participação e compartilhamento, tomada de decisão compartilhada e efetividade de resultados, monitoramento, avaliação e feedback, Oliveira (2018).

Finalmente, considerando que a gestão escolar deve operar com base no princípio da transparência, ou seja, mostrar o processo e os resultados ao público Luck (2007). Concluindo, a gestão escolar deve atuar de forma transparente e aberta às comunidades interna e externa, compartilhando a tomada de decisões e responsabilidade.

## 3 GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES E IMPORTÂNCIA

O conceito de gestão escolar apresenta várias lacunas conceituais. Entre outras coisas, essa lacuna se refere à relação entre professores e alunos nas escolas e todos os envolvidos neste contexto devem trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos de ensino: educação/educar. Nas organizações, por outro lado, a relação entre empregados e empregadores decorre da compra e venda de mão de obra, na

grande maioria dos casos, com o objetivo de vender bens, serviços ou informações. O diferencial está na riqueza oferecida pela escola, criar humanidade nas atividades docentes, nas ações do projeto pedagógico Wellen (2010).

A gestão escolar é um tema recorrente nos debates políticos educacionais. Durante a ditadura militar, em uma estrutura administrativa centralizada e burocrática, os diretores das escolas obedecem a regras impostas, quando os educadores exigiam tentar ganhar autonomia escolar, isso tem a ver com a necessidade de alternativas curriculares e de ensino no combate à evasão e reincidência Krawczyk (1999).

O autor relata também que ainda nas décadas de 1950 e 1960 as ideias de autonomia escolar e liberdade do educador foram desenhadas para contrariar a eficácia das ações administrativas e interferências políticas por meio de programas alheios à realidade escolar. A supressão de reivindicações na década de 1970 revelou o ápice do processo de centralização administrativa. A gestão escolar voltou à a sua visão do debate político na década de 1980, com um novo contexto – a reforma do Estado. Tais reformas são desejáveis porque levam à justiça social, redução de clientelismo, ocasionando também o fortalecimento da democracia, por meio da qual a descentralização recupera sua força.

Compreender essas contradições sociais é essencial, pois assim os gestores conseguem fazer da escola um ambiente que não reproduz os reflexos das estruturas sociais capitalistas, mas reflete conscientemente essas perturbações, contribuindo assim para uma ação pedagógica mais abrangente e consequentemente para uma formação emancipadora. No entanto, segundo Krawczyk (1999), na década de 1990 o foco na educação tomou um novo rumo. As novas demandas que estão surgindo na economia globalizada fizeram com que o setor produtivo interferisse no setor educacional. Portanto, diante dessas mudanças socioeconômicas, a educação passou a fazer parte da agenda política como forma de aumento da produtividade e cidadania globalizada.

Deixando de lado o intrincado contexto sócio-político econômico e olhando para a teoria administrativa, baseado em Abdian (2013), podemos dizer que nas décadas de 1960 e 1970, assumindo que o arcabouço teórico da gestão escolar estava enraizado na Teoria Geral da Administração (TGA), foi feito um esforço para delinear a gestão escolar como um campo específico de pesquisa.

Em meados da década de 1980, no entanto, surgiram críticas a ideias anteriores e, a partir desse período, a ênfase mudou para o estudo do trabalho coletivo e o envolvimento da comunidade escolar na gestão. Assim, os princípios da governança democrática começam a ganhar corpo na teoria e nos espaços escolares Russo (2004).

De acordo com Rangel (2009), o que ocorreu foi uma espécie de neofuncionalismo, a aplicação radical da teoria administrativa às escolas sem levar em conta a finalidade e o papel das escolas e sua especificidade. Observou-se o que Cohn (2014), abordou com maestria, a partir do momento em que o sistema responde aos requisitos funcionais decorrentes de uma relação com o ambiente marcada por contingências. Portanto, incapaz de orientar a composição mais completa do sistema, enfrenta uma nova tarefa: criar seus próprios elementos, realizar operações autoconstruídas.

Uma organização do sistema escolar guiada pela governança democrática requer objetivos educacionais claros, reflete as necessidades da comunidade e leva em consideração as especificidades dos programas instrucionais dos projetos pedagógicos. Embora a gestão democrática seja alcançada sob a forma de lei, baseada na Lei de Diretrizes e Bases no. 9394/96 – LDB, e em linha com a tendência de hegemonia mundial, destaca três aspectos: descentralização administrativa, participação da sociedade civil e crescente autonomia dos sistemas públicos (escolas), Brasil (1996), muitos impasses na prática dificultam sua aplicação.

Conforme Senge (2005), enfrentar esses constrangimentos é um fator importante na geração de mudanças, pois não impede a escola de cumprir seu papel fundamental, o da educação. Há a necessidade de superar as divisões existentes nas escolas, e aquelas proporcionadas pelas políticas públicas.

> Para parte das teorias organizacionais aplicadas à escola parece haver uma compreensão de que a gestão escolar é conjunto de aspectos de natureza técnica, com campos de conhecimentos delimitados: a administração e a pedagogia. Esses pensadores compreendem, à luz da teoria clássica da administração ou das teorias das escolas que a substituíram (das teorias da burocracia), a gestão escolar como um fenômeno administrativo no qual os recursos são utilizados por meio das técnicas disponíveis para o alcance dos objetivos e fins da organização, portanto, sugerindo a ideia de uma forma/técnica ótima de se conduzir tal fenômeno (SOUZA, 2012, p. 161-162).

É importante notar a dualidade proposta por Paro (2005), de acordo com o autor, na maioria dos trabalhos sobre gestão escolar ou se voltam para a justificação

e legitimidade dos princípios da gestão capitalista, argumentando que eles com universalidade, ou enxergam apenas burocracia e autoritarismo na gestão escolar, negando e abandonando qualquer possibilidade de progresso ou mudança nessa situação.

Assim, para compreender a realidade da gestão escolar, é preciso observar que a escola não existe em um modelo ideal, mas se apresenta como uma vontade humana e sofre grande influência da sociedade que a organiza, criando as condições materiais para a escola, como forma de sobrevivência Wellen (2010). Lembrando Marx (2007), antes do indivíduo realizar qualquer pensamento, seja na política, na arte ou na ciência, os seres humanos precisam se preocupar em comer, beber, vestir e se abrigar.

Com base nesse ponto de vista, com as mudanças nas perspectivas sociopolíticas e econômicas, Krawczyk (1999) apontou que devido ao processo de globalização, o objetivo da educação escolar só pode reproduzir os desejos do sistema produtivo atual, no caso do Brasil, o capitalismo. No entanto, se os objetivos da instituição escolar vão além disso, ela pode ver a aprendizagem escolar como a formação de cidadãos, e a educação é possível se todos os atos centrais da gestão escolar propiciarem o alcance dos objetivos declarados, dessa maneira torna-se possível uma educação que se volta mais a uma formação do ser humano. No entanto, cabe ressaltar que a gestão escolar não é um conjunto abstrato de tecnologias e ferramentas, mas um resultado histórico que reflete a tendência do desenvolvimento social.

Erros e fantasias fazem parte da mente humana Morin (2000), considerando que traduções ilusórias podem ocorrer ao reconstruir o que é visto por meio da linguagem ou do pensamento. Complementa Marx (2007), sobre os equívocos do homem sobre si mesmo, a vida e o mundo. Assim, estende-se à questão da gestão escolar, que não é neutra, mas suas intenções devem ser compreendidas.

Portanto, o gestor precisa assumir que seu papel é planejar, coordenar, controlar Chiavenato (2015), e agir com base em valores, crenças, sentimentos, emoções, a fim de suscitar respostas dos professores aos desafios escolares. Isso é importante e propício para atingir os objetivos educacionais Lück (2011). O gestor precisa desenvolver seu trabalho de acordo com o processo de gestão e entender seu

efeito. Como os professores que se envolvem mais ativa e efetivamente na ação escolar quando entendem o processo de gestão.

Portanto, antes de avançar com alguns aspectos da gestão, parece oportuno esclarecer os termos administração e gestão. Administração é o processo de organizar, dirigir, planejar e controlar as pessoas para atingir os objetivos organizacionais. É mais uma função gerencial, que remete aos princípios de organização, estruturação e controle dos recursos disponíveis.

Gestão significa agir sobre questões que envolvem o comportamento humano, e é definida como o empreendimento que visa promover as pessoas para atingir os objetivos organizacionais. No entanto, em ambos os casos, Libâneo *et al*. (2012), referem-se a essas organizações como unidades sociais e visam atingir determinados objetivos, embora cada organização tenha objetivos específicos e diferentes.

Em uma organização empresarial, como unidade social, destaca-se a função administrativa. O entendimento aqui é que as pessoas são consideradas recursos, assim como dinheiro e matéria-prima. Isso é diferente das organizações escolares. A unidade social se preocupa principalmente com a promoção e formação de pessoas. Neste último, as funções administrativas também são presença, de absoluta importância, mas não constituem elementos essenciais, Croti; *et al*., (2014).

Assim, a gestão do ambiente escolar deve ser orientada para a educação. Fazer da escola o objetivo básico da educação porque facilita a formação do ser humano. Entre eles, a interação entre as pessoas é particularmente proeminente, e seu desenvolvimento dos potenciais físicos, cognitivos, emocionais e atitudinais são gerados por meio do processo de ensino Libâneo *et al.,* (2012).

De acordo com Lück (2011), os gestores precisam entender o processo escolar para intervir efetivamente na gestão, mobilizando esforços, canalizando energias e expressando vontade para alcançar os objetivos educacionais, que exigem que a escola como um todo, demonstre uma abordagem articulada de forma coerente, e forma consistente.

O papel fundamental do gestor é abordar as habilidades, valores e crenças de todos os envolvidos na ação escolar com o objetivo de trabalhar em conjunto para objetivos que devem ser compartilhados, educação. Contudo, do outro lado, nas organizações empresariais, o foco está em grande parte nos processos produtivos que refletem e, em última análise, interferem no desenvolvimento da sociedade como

um todo. De acordo com Wellen (2010), as escolas têm a responsabilidade de compreender esse modo de produção e como ele é produzido na sociedade, e revelá-lo criticamente, de modo que entender a base do sistema de produção é o que reforça o que o mundo precisa para funcionar dessa forma.

Assim, segundo Wellen (2010), um ser humano pode não vincular diretamente os efeitos negativos de seu trabalho e vida ao seu chefe ou à imposição do sistema capitalista, mas essas decisões não passam incólumes na consciência do trabalhador. Se assim, melhor e mais benéfica, a escola pode e deve contribuir para esse desvelamento. Portanto, a escola pode e deve contribuir para esse desenvolvimento e permitir que os trabalhadores percebam como a educação pode ajudar a repensar o contexto do trabalho nos sistemas de produção capitalistas e na realidade social.

Conforme Libâneo et al. (2012), mostrar que algumas características organizacionais podem ser utilizadas em um ambiente escolar. No entanto, deve-se notar que é importante levar em consideração que as escolas não são iguais e, portanto, nem sempre podem ser generalizadas, mas se bem compreendidas e gerenciadas, certas características podem interferir na forma como uma escola existe e funciona.

Assim, os gestores têm um impacto positivo quando as características organizacionais são compreendidas e adequadamente ajustadas, o que é consistente com a sugestão de Cohn (2014). Quando os gestores buscam implementá-los para facilitar e orientar as ações dos professores a fim de melhor preparar suas atividades para uma compreensão clara de seu complexo papel no ensino, tendo consciência ao preparar os objetivos e o conteúdo da sala de aula; um programa instrucional bem definido que inclui consenso mínimo entre direção e professores; bom ambiente de trabalho; papel significativo da direção e coordenação pedagógica; equipe disposta a inovar sem perder a identidade, alcançando melhores resultados educacionais.

## 3.1 O perfil dos gestores educacionais

Até o fim do século passado XX, o gestor realizava as suas atividades de forma muito individual. Atualmente, em decorrência das mudanças tecnológicas e das especializações, o gestor trabalha de forma mais articulada e compartilhada. Há, então, a necessidade de um trabalho mais integrado de todos os Princípios da gestão

educacional especialistas no contexto escolar. O que se espera é que todos os envolvidos caminhem na mesma direção para alcançar os objetivos propostos.

Conforme Aguiar (2004), o profissional que trabalha na gestão escolar necessita do desenvolvimento de determinadas competências e habilidades próprias para o cargo. Esse profissional deve passar por um processo de formação para atuar da melhor forma e responder às demandas dos contextos educacionais interno e externo. Nesse sentido, Aguiar (2004) propõe que os gestores escolares passem por uma formação que contemple três dimensões ou níveis relacionados entre si. Veja a seguir.

**Primeiro nível —** trata-se da reflexão teórica:

- Estudo e análise das políticas educacionais no contexto sociopolítico- -cultural, instrumentalizando para a intervenção nos espaços políticos, pedagógicos e curriculares;
- Percepção da escola como construção histórica e sociocultural em permanente mudança;
- Compreensão dos aspectos orientadores dos processos de gestão educacional, relacionando-os ao mundo do trabalho, à cultura e às relações sociais

**Segundo nível —** envolve o desenvolvimento da habilidade de interlocução entre os diferentes sujeitos do espaço escolar, visando à construção dos processos pedagógicos nas instituições educativas ou nos movimentos sociais, conduzidos pela democratização das relações sociais.

**Terceiro nível —** refere-se à aproximação da discussão teórica sobre o planejamento e a gestão dos sistemas de ensino, considerando as ferramentas metodológicas e tecnológicas usadas como propiciadoras de diálogo interno e articulação com os movimentos da sociedade civil e da própria comunidade em que a escola está inserida.

Diante disso, quando se discute o perfil dos gestores educacionais dentro das políticas públicas, é necessário refletir sobre a formação desses profissionais. Na realidade do ensino público, os gestores, em sua maior parte, são professores concursados que ocupam o cargo de gestor sem possuir a formação básica. Decorre daí a importância de discutir e investir na formação do gestor escolar considerando as

suas principais áreas de atuação. Dessa forma, o perfil desse profissional vai responder às necessidades atuais no contexto das políticas públicas.

Para Libâneo (2007), o gestor escolar precisa apresentar algumas habilidades intrínsecas às suas atribuições. Veja:

**Autoridade:** apesar de a autoridade ser delegada ao gestor, o processo é coletivo.

**Responsabilidade:** apesar de as decisões serem tomadas coletivamente, a responsabilidade é sempre do gestor.

**Decisão:** o gestor não pode se abster de decidir no contexto do plano de trabalho elaborado coletivamente.

**Disciplina:** o gestor deve ter uma postura individual que respeite o contexto escolar.

**Iniciativa:** o gestor deve ser capaz de solucionar de forma crítica os problemas da organização escolar, incluindo imprevistos e demais situações.

Fonte: adaptada de Libâneo (2007)

Se existirem formações específicas e consistentes para gestores escolares e perfis compatíveis com as necessidades do cargo, será possível desenvolver nas escolas estratégias para a transformação da ação docente e das dinâmicas escolares. O objetivo disso é atender à sociedade emergente e alterada constantemente pelas transformações tecnológicas, que necessita de processos humanizadores para garantir uma educação de qualidade.

## 4 OS ESPAÇOS EDUCACIONAIS NO ÂMBITO DA GESTÃO

Agora, a ideia é analisar os espaços educacionais no âmbito da gestão. Primeiramente considere que existem os espaços escolares e não escolares, que são diferentes entre si. Além disso, cada espaço educacional possui a sua complexidade e há variáveis que envolvem os processos de gestão. Como já visto, as transformações do mundo contemporâneo exigem uma gestão democrática. A lógica

da gestão democrática passa pelas noções de cooperação, participação e autonomia. Assim, passa-se a ter como propósito: agilizar as decisões e a operacionalização dos serviços públicos, tornando a administração mais eficiente e próxima dos cidadãos.

Quando se trata de espaços educacionais, há várias perspectivas possíveis. Por exemplo, a escola é um espaço formal, mas há secretarias e conselhos de ordem nacional, estadual ou municipal que são lugares de gestão educacional ou escolar. Esses espaços, independentemente de se caracterizarem como formais, informais, educacionais ou escolares, necessitam de sistemas para se organizarem. Isso pressupõe a mediação das políticas, assim como a gestão dos recursos humanos e materiais, bem como o controle para o melhor aproveitamento.

Muitas vezes, a gestão escolar é encarada como uma organização marcada pela burocratização, por setores hierárquicos, pela fragmentação, pela punição e pela competitividade, sob uma óptica empresarial. Mas o que se propõe na perspectiva da gestão democrática é repensar a escola como um todo, de forma coletiva e com o exercício da autonomia e da democracia. Para isso, todos os espaços do âmbito da gestão precisam ser reanalisados e vistos como espaços também educativos, com necessidades específicas de gestão.

Segundo Libâneo (2007), cada escola precisa de uma estrutura mínima, com seus espaços delimitados e ao mesmo tempo sistêmicos para o bom funcionamento da instituição como um todo. Assim, o autor apresenta um organograma básico para as escolas:

Direção (diretor, vice-diretor e assistente de direção);

setor técnico-administrativo (secretaria; zeladoria, limpeza e vigilância; biblioteca, laboratórios e videoteca);ν

setor pedagógico (conselho de classe; coordenação pedagógica; orientação educacional);

professores e alunos;  pais e comunidade (associação de pais e mestres).

Fonte: adaptada Libâneo (2007)

Esse é o organograma de uma escola de educação básica que corresponde à legislação atual. Ele propõe a atuação do gestor escolar de forma sistêmica, coletiva, participativa e integrada, na busca da efetivação dos processos que resultem na oferta de uma educação de qualidade para todos, sem distinção econômica ou social. Libâneo (2007) procura conceituar os elementos que compõem o organograma:

**Conselho da escola:** esse órgão educacional pode existir para consulta, deliberação e fiscalização no que diz respeito aos aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos. É composto por docentes, especialistas, funcionários, pais e alunos.

**Gestão/direção:** compete ao diretor, com base nas decisões tomadas coletivamente pela equipe escolar e pela comunidade, coordenar, organizar e gerenciar as atividades da instituição de ensino, auxiliado Princípios da gestão educacional ou apoiado pelos outros funcionários ou setores da escola, de forma a efetivar uma gestão participativa e democrática.

**Setor técnico-administrativo:** é responsável pelas atividades que mantêm a escola em andamento efetivo, ou seja, funcionando. A secretaria da escola cuida da documentação escolar (docentes, funcionários e alunos) e realiza o atendimento à comunidade. A zeladoria (realizada na maioria das vezes por serventes e, em algumas situações, por empresas terceirizadas) é responsável pelas atividades de manutenção, conservação e limpeza, assim como pelos equipamentos e instalações, além de fazer merenda no caso de escolas públicas e de realizar pequenos reparos. A vigilância tem como objetivo cuidar do patrimônio físico do ambiente escolar e atentar às pessoas que estão na escola, além de outras atribuições que cada escola pode demandar no seu contexto específico.

**Setor pedagógico:** é responsável pela coordenação pedagógica e pela orientação educacional, funções exercidas por especialistas. Deve prestar assistência na área pedagógica e didática aos docentes da instituição. Pode ainda acompanhar a interação entre pais, alunos e professores para ações referentes a dificuldades apresentadas por alunos e professores, preocupando-se com a qualidade do que é ensinado aos alunos e com o seu desempenho escolar.

**Instituições auxiliares:** compreendem associações de pais e mestres (reúnem toda a comunidade escolar, funcionando por meio de uma diretoria executiva e de um conselho deliberativo, legislado por um estatuto), grêmio estudantil (entidade representativa de alunos) e caixa escolar (organizador da assistência escolar e

econômica — em algumas escolas, acompanha e controla os recursos financeiros da instituição). Têm como função auxiliar na administração da escola, porém devem manter a autonomia e não podem sofrer influências da Secretaria da Educação ou da direção da escola.

**Corpo docente e corpo discente:** o primeiro é o grupo de professores, constituído pelos docentes em efetivo exercício. O corpo discente é composto pelo grupo de alunos da escola, assim como pelas suas representações estudantis.

Como sabemos, todas as instituições de ensino possuem objetivos e buscam resultados. Para isso, é necessário promover encaminhamentos estruturados e organizados, de forma que todos os atores escolares sejam envolvidos para atingirem os resultados esperados. A ideia é que todos se sintam colaboradores e responsáveis pelas trajetórias escolhidas pela escola, levando à oferta de uma educação de qualidade.

O gestor ainda atua no entorno da escola e na comunidade em que a instituição está inserida. Portanto, ele precisa analisar e organizar a gestão escolar a partir de premissas que permeiam suas demandas emergentes, as necessidades do mercado de trabalho e as necessidades da comunidade escolar — o que envolve as realidades dos professores, funcionários, alunos e pais, ou seja, todos os atores que formam e participam da escola. Em síntese, o gestor deve ter a visão do todo e ao mesmo tempo considerar as partes. Só assim ele consegue gerir a escola com responsabilidade, transparência e democracia, priorizando uma instituição que educa e educando também por meio do seu exemplo de gestão.

Não podemos esquecer que o organograma da escola precisa ser pensado especificamente para o contexto de cada instituição. Além disso, ele deve ter por base as normas próprias do sistema de ensino, seja municipal ou estadual, e a autonomia que a escola possui para organizar-se conforme o seu regimento e o seu projeto político-pedagógico.

O gestor escolar possui tarefas cada vez mais complexas. Em seu cotidiano, ele realiza diferentes gestões: do espaço, dos aspectos legais, dos recursos financeiros, das relações interpessoais, da interação com a comunidade e com a Secretaria da Educação. A maioria das ações é conduzida por critérios objetivos e técnicos próprios das políticas públicas, da escola e da gestão. Como se pode perceber, a proposta de democratização do espaço escolar não pode ser pensada

sem levar em conta todos os espaços de atuação do gestor e a realidade das reformas educacionais vigentes. Tais fatores precisam ser analisados cuidadosamente para que se possa ofertar uma educação de qualidade para todos.

## 5 A GESTÃO DO PROCESSO EDUCATIVO

Podemos dizer que os professores são, em certa medida, administradores e como tal, necessitam de uma formação adequada, tanto inicial, como continuada. Portanto, todos os componentes da equipe escolar devem assumir o papel de gestores, ou seja, professores, coordenadores, orientadores, diretores e outros da comunidade escolar, gestores educacionais. O pertencimento de todos é buscar melhorar as condições de trabalho nas escolas, visando o coletivo. Com essas características, os professores estarão envolvidos em uma educação de qualidade e, obviamente, trabalharão juntos para defender a mesma causa em uma instituição de ensino e dentro do âmbito educacional.

Para Mesacasa (2011), um dos princípios fundamentais do processo educativo envolve a educação, pois significa proporcionar o pleno desenvolvimento do ser humano, reconhecendo as diferenças raciais, religiosas, econômicas, geográficas, linguísticas, emocionais, cognitivas, de idade e todas as limitações que tentam impedir a equidade. Nas relações humanas, porque todos nascemos com a capacidade de aprender a ser, a conhecer e a viver.

Os professores, como organizadores e facilitadores, ou seja, gestores, devem desenvolver um conjunto complexo de características e dimensões que levem a sensibilidades, vínculos afetivos, compreensão mútua de problemas e necessidades e alguma cumplicidade. Esse conjunto se semelha em muitos aspectos à dimensão estética envolvida no processo de ensino, Mesacasa (2011).

A raiz desse sucesso de engajamento é o alinhamento emocional. Por um lado, a autoestima do aluno é motivada e, por outro, a autoestima do professor é reconhecida pela direção da escola por seu trabalho, e sua autoestima é direcionada para encontrar novas práticas pedagógicas que revelem a qualidade do ensino oferecido. De fato, o ato de ensinar é antes de tudo, um encantamento, e como em qualquer processo de sedução, o reforço das qualidades e potencialidades do

indivíduo para ser seduzido deve ser constante. Nesse caso, todos participam da composição do coletivo escolar, e algumas funções acabam se concretizando.

Porém, suas ações não se restringem, pelo contrário, mesmo que haja tarefas especiais, todos estão no coletivo, no planejamento e execução das mesmas, assim, contribuem com o processo de democratização das escolas e para o processo geral de educação organizada ao trabalhar, Mesacasa (2011).

## 5.1 Atribuições dos Gestores no Processo Educacional

A gestão educacional está com contexto atual voltada para assumir a função dos órgãos de governo não apenas como uma ocupação da equipe gestora, mas essa função é descentralizada e transferida para todos os componentes do processo educacional. À medida que se envolvem, os profissionais aprendem a conviver, a gerir o que é bom e o que precisa mudar, mas também aprendem a se tolerar e respeitar, Mesacasa (2011). Desta maneira, o papel se aplica não apenas à liderança da escola – no caso de diretores ou equipes que são diretivas, mas também a todos os componentes do grupo. Assim, cada um acaba se tornando um líder na ação coletiva do processo, de si mesmo e da escola. A partir dessa constatação, acredita-se que uma abordagem equilibrada das atividades está em consonância com opiniões, recomendações e interesses coletivos.

Do respeito ao coletivo, podemos ver que o trabalho de uma escola não depende apenas de questões administrativas, nem de quanto dinheiro a escola tem, nem da parte pedagógica, nem de ter os melhores profissionais. A rede, em geral, é o conjunto das relações humanas responsáveis pelo seu funcionamento.

## 5.2 Coordenador Pedagógico um dos componentes do coletivo escolar

De acordo com Mesacasa (2011), as responsabilidades do coordenador pedagógico incluem a gestão da aprendizagem e a formação de professores, além de conhecimentos em desenho de cursos, coordenação de áreas de conhecimento e modelos de avaliação.

Embora não seja uma tarefa fácil, é essencial. É o conhecimento das diferentes disciplinas, os objetivos, os conselhos de restauro, a bibliografia adotada e os métodos

sugeridos que ganhará o respeito dos professores. Isso requer muitas pesquisas e estudos relacionados.

Desta forma, encontrar maneiras de ajudar os professores a treinar e abordar os problemas relacionados com a aprendizagem para o sucesso dos alunos. Para isso, o coordenador também deve buscar constantemente o conhecimento, deve ser um observador e um pesquisador. Neste contexto, deve procurar bibliografias, oferecer programas de treinamento, participar de seminários e conferências e compartilhar informações com outros profissionais da escola.

O coordenador molda sua imagem como parceiro e orientador do trabalho docente. Por tudo isso, o coordenador realiza um amplo leque de ações: a presença de atividades de ensino facilitadas por alunos e professores, conversas pessoais e mentorias com professores, apresentações de trabalhos, organização de estudos ambientais, visitas e festas, que ele proporciona no corpo docente materiais da sala, recados que ele deixou no quadro-negro e até no café. Mais o mesmo ainda conta com um momento privilegiado, chama-se Programa de Trabalho Docente Coletivo (HTPC), e é um período de formação em serviço durante o qual o seu “jeito” emerge e se consolida.

Ainda para Mesacasa (2011), o gestor ajuda os professores a brilharem em seu trabalho, afinal, cabe a eles preparar as aulas, trabalhar com centenas de alunos, fazer as provas e trabalhos, faça sua voz ser ouvida e até reajuste suas aulas para se adequar ao seu plano inicial.

Portanto, sua função é buscar melhores condições de trabalho na escola, conquistar o trabalho coletivo, dar espaço para acompanhamento individual, prestar assistência, fornecer diversos materiais e promover motivação, manter-se crítico, entusiasmado e otimista. É necessário referir-se ao curso de ação dos programas e instituições de ensino para orientar os esforços docentes, liderar e mediar equipes, Mesacasa (2011).

### 5.3 Quando o diretor se torna um gestor

Para Mesacasa (2011), o diretor passa a ser gestor a partir do momento em que entende a gestão como um trabalho comum que envolve todos. É uma mudança de atitude. Essa é a democracia que fortalece o processo de ensino. Nesse sentido,

seu papel é estabelecer diálogo, enfrentar novas realidades, para formação coletiva, engajamento comunitário, ele precisa vivenciar a escuta, a ética e a solidariedade humana.

De acordo com o Rangel (2009), o diretor/gestor é responsável por criar um ambiente amigável que possibilite um trabalho educacional de qualidade, seguindo rigorosamente o programa de ensino da escola. Fazer com o que os funcionários, pais e alunos trabalhem em torno do objetivo. Porque o diretor/gestor é o líder, planejando, coordenando, mediando com o coletivo. Os diretores devem, portanto, estar muito atentos ao que é transmitido “nas entrelinhas” do processo de construção e relacionamento da escola. Seu desafio é coordenar a gestão díspar – equipes, espaços, parcerias, recursos – para facilitar o aprendizado em sala de aula.

Nessa abordagem, a perspectiva do gestor é fundamentalmente deslocada para três eixos: a organização do espaço escolar (não apenas a sala de aula), a mobilização de uma equipe coesa (trabalhando para alcançar recomendações instrucionais claras) e o estabelecimento de canais de comunicação com os pais, estudantes e comunidades do entorno. Embora ninguém afirme que é uma tarefa fácil, aplicar essa teoria no dia a dia pode não transformar a escola em uma escola dos sonhos, mas certamente levará a resultados positivo em toda sua caminhada. Rangel (2009).

Então, entende-se que o diretor precisa estar atento, muito claro sobre seu papel e orientação pedagógica, para ser um líder que saiba lidar com o coletivo como precisa ser com pais, alunos, professores e funcionários da escola. Para fazer isso, você precisa saber como se conectar com outras pessoas de maneira amigável e atribuir funções a um trabalho competente e em conjunto. Dessa forma, o diretor se posiciona como um professor que aprende e ensina ao lado de seus pares, seus alunos e outros componentes da comunidade educativa. Relativamente para essa questão é o fato de que ele sempre terá como ponto de partida o bem-estar de toda a comunidade escolar e do coletivo que busca uma educação de qualidade, Mesacasa (2011).

## 6 A GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO GERAL

Para estabelecer uma discussão sobre a gestão democrática nas instituições escolares, é necessário discutir os princípios gerais da administração, seguindo a concepção desenvolvida por Paro (1997), de que as atividades administrativas, como o uso racional de recursos para atingir metas são essenciais para a vida humana.

Condição necessária, que existe em todos os Tipos de Organizações Sociais. Esse conceito expressa o que o poder administrativo assume quando atua dentro de uma organização escolar, e seus objetivos pretendidos precisam estar cada vez mais integrados aos movimentos de transformação social para superar as formas de construção de uma sociedade organizada.

Os pressupostos desse conceito, que representam uma negação do sentido da prática administrativa nas sociedades capitalistas, têm suas origens na gestão científica de Taylor (1978), base para a organização e controle dos processos de trabalho, expressos pelos órgãos de gestão científica que, em grande medida, foi também assumida como um dos elementos fundantes da gestão escolar.

Dessa maneira, o desenvolvimento da prática administrativa escolar, pautada nos princípios da gestão científica, vem sendo amplamente defendida pelos teóricos da administração escolar, e regulará a exploração do trabalho pelo capital e garantirá a manutenção da ordem social, é explicitamente marcado como conservador e, portanto, excludente.

Braverman (1977), apontou três princípios que Taylor identificou para a administração científica: O primeiro refere-se a "dissociar o processo de trabalho da expertise dos trabalhadores", em que os gestores empregam métodos e técnicas diferentes, e os trabalhadores aprendem, criar e/ou contratar no trabalho, enviar portanto, o processo de trabalho é inteiramente determinado por ele; o segundo princípio, representado pela “separação do conceito e da execução”, centra-se na gestão da aprendizagem, na compreensão e no desenvolvimento da capacidade de trabalhar, sistematizar seu processo e realizar tarefas e funções, após a divisão detalhada, concentre-se nos trabalhadores onde devem “seguir sem pensar, sem entender o raciocínio técnico ou dados básicos’’, garantindo assim o controle de gestão e custo-benefício trabalhadores; por fim, há o terceiro princípio, que é “usar

esse monopólio do conhecimento para controlar todas as etapas do processo de trabalho e como ele é realizado".

Consolidados como articulação teórica e prática sistemática, esses princípios fundamentam a gerência moderna, mesmo em tempos de mudanças significativas no campo da tecnociência, na composição da classe trabalhadora e no socioeconômico. A estrutura e função do capitalismo, desde simples organizações lineares até equipes organizacionais complexas. Deste modo:

> "A gerência veio a ser administração, que é um processo de trabalho efetuado para fins de controle no seio da empresa, e efetuado, além do mais, como um processo de trabalho rigorosamente análogo ao processo da produção, embora ele não produza artigo algum que não seja a operação e coordenação da empresa. (BRAVERMAN, 1977, p.103).

Caracterizada dessa forma, percebe-se que ao mediar a exploração do trabalho pelo capital, a administração capitalista mostra um lado extremamente conservador, pois contribui para a perenidade no plano econômico, no plano político, a classe proprietária dos meios de produção exerce dominação sobre o resto da sociedade. Isso certamente não é suficiente para gerir instituições sociais como as escolas, que precisam se envolver em ações voltadas à transformação social.

A administração escolar, como disciplina e prática administrativa, reflete o seu conteúdo nas características das diferentes escolas da administração de empresas, aplica a atividades educacionais específicas, estabelecendo assim uma estreita relação entre gestão escolar e gestão empresarial. As condições que determinam essa relação são vistas pelos teóricos da administração como resultado de pesquisas e estudos ali realizadas, e seus resultados satisfatórios em empresas de sociedades capitalistas facilitam sua aplicação em outras organizações Brasil (2012).

Além disso, os teóricos da administração escolar, buscam utilizar essas teorias da administração de empresas em busca de um grau de cientificidade para justificar a importância da disciplina, sabendo que ali encontrarão fundamentos teóricos que facilitarão o funcionamento das organizações escolares. De acordo com as expectativas sociedade, Brasil (2012). No Brasil, a tendência de adotar os pressupostos da administração de empresas para a educação fica clara quando Ribeiro (1978), um dos primeiros teóricos da administração escolar brasileira afirma que:

> [...] a complexidade alcançada pela escola, exigindo-lhe cada vez mais unidade de objetivos e racionalização do seu funcionamento, levou-a a que ela se inspirasse nos estudos de Administração em que o Estado e as empresas privadas encontraram elementos para renovar suas dificuldades decorrentes do progresso social. Sendo evidente a semelhança de fatores que criam a necessidade de estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas de adaptá-las à sua realidade. Assim, a Administração Escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de Administração (RIBEIRO 1978, p. 59).

Dois aspectos concomitantes do processo administrativo podem ser vistos aqui: por um lado, os teóricos da administração de empresas se esforçam para desenvolver uma teoria que seja geralmente aplicável à gestão de qualquer organização e, por outro lado, os teóricos da administração escolar tentam extrair os fundamentos científicos da teoria da administração de empresas para validar suas proposições teóricas, garantindo assim que as empresas atendam aos mesmos padrões de eficiência e racionalização, Alonso (1976).

Existem dois pressupostos básicos que sustentam a posição tomada pelos teóricos da administração de empresas e escolar:

- As organizações, mesmo que tenham objetivos diferentes, são semelhantes e, como tal, suas estruturas são semelhantes e, portanto, os princípios de gestão podem ser os mesmos, com os ajustes necessários para alcançar a “universalidade ou generalização” de seus objetivos.
- As organizações escolares e o sistema educacional como um todo precisam empregar métodos e técnicas de administração que garantam sua eficiência e atendam aos objetivos declarados pela sociedade.

Para cumprir seu papel fundamental, a teoria da administração escolar precisa repensar a especificidade da gestão em relação à natureza da educação, dando significado político às ações administrativas para superar o autoritarismo que afeta sua relação pela falta de participação do sujeito educacional na tomada de decisões, seus objetivos e conquista. Desta forma, a administração educacional é responsável por reconstruir seu estatuto teórico/prático, para garantir a exequibilidade e viabilidade de uma formação de maior qualidade para todos, bem como cumprir sua função social e papel político institucional, pois por meio das políticas a escola virá se desenvolver para parâmetros de ação e determinar de forma dominante os tipos de mulheres e homens a serem formados.

Como organização social, a escola também pretende ser um espaço democrático no qual educadores profissionais, alunos, pais, ativistas comunitários e outros cidadãos da comunidade local, sejam capacitados para estarem bem informados e se engajarem criticamente. Desenvolver e implementar políticas e programas escolares. Dessa maneira, a concretude da democratização escolar tem dois elementos essenciais: a participação de todos os membros da comunidade escolar no processo decisório e a existência de um amplo processo de informação em que todos saibam o que se passa dentro da instituição e suas relações fora dele.

Para garantir que uma escola seja verdadeiramente democrática, outros elementos precisam ser considerados:

- Criar estruturas e processos democráticos da vida escolar, representados pela participação universal nas questões administrativas e políticas, por meio do planejamento colaborativo nas escolas e na sala de aula, por meio do atendimento de anseios, expectativas e interesses coletivos, e de uma posição firme contra o racismo, a injustiça, a centralização, pobreza e qualquer forma de exclusão e desigualdade nas escolas e na sociedade;
- Desenvolver um currículo que proporcione aos alunos uma vivência democrática, caracterizada pela ênfase na ampliação da informação;
- Garantir que aqueles com opiniões diferentes tenham o direito de expressá-las;
- Construção social do conhecimento, formação de leitores críticos da realidade;
- Incluir processos criativos que ampliem os princípios democráticos;
- Incluir experiências de aprendizagem em torno da problematização e organização de pergunta.

No Brasil, a democratização das escolas públicas é analisada a partir de três perspectivas, segundo a visão das instituições oficiais ou da perspectiva dos educadores, principalmente daqueles que leem de forma mais crítica o processo educacional. A democratização ao mesmo tempo em que amplia o acesso às instituições de ensino, democratiza o processo de ensino e o processo administrativo.

Portanto, simplesmente criar escolas não é suficiente. Por um lado, é necessário estabelecer estruturas e processos democráticos através dos quais a vida

escolar acontece e, por outro, estabelecer um currículo crítico e criativo cuja organização estrutural seja flexível e aberta para proporcionar aos alunos experiência na prática democrática, todos eles são baseados em Um sistema educacional que permita às escolas exercer autonomia, descentralizar a tomada de decisões e adotar a gestão colegiada.

## 6.1 Dimensões administrativas

Nas concepções de Libâneo (2007), Marangon; (2014), as transformações ocorridas em todo o universo aceleraram o processo de integração e reorganização do sistema capitalista no contexto da globalização. O critério econômico adota o raciocínio de que a sociedade obedecer às normas do mercado e trata apenas da lucratividade, para a qual utiliza indicadores de eficiência, produtividade e competitividade. Como resultado, a organização do trabalho e as características do trabalhador são afetadas, ecoando qualificações profissionais, métodos de ensino e instituições de ensino.

De acordo com Lück (2009), hoje a dimensão administrativa se constrói no contexto do acervo interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser vista como alicerce de todas as outras dimensões, mas também vista como menos funcional, mais dinâmica. Assim, algumas das competências necessárias para uma boa administração nas escolas são a organização da parte burocrática, ou seja, a documentação da escola; a gestão dos recursos materiais; os aspetos humanos e físicos das instituições educativas; a gestão dos serviços de apoio, entre outros.

No que diz respeito aos documentos escolares, Marangon (2014), diz que eles devem estar sempre organizados e atualizados, pois é a partir deste ponto que os envolvidos no dia a dia da escola buscam subsídios na tomada de decisões e utilizam as informações necessárias para facilitar o bom progresso na prática docente, ou seja, prática pedagógica.

Lück (2009), revela que é muito importante organizar e guardar esses documentos que dizem respeito à vida escolar do aluno e qualquer descuido pode causar sérios problemas para a instituição, seja ela profissional ou estudantil. Da mesma forma, pode impactar no dia a dia de professores e funcionários, pois pode prejudicar suas relações funcionais se não for devidamente organizado, o que pode

causar problemas quando esse servidor for desativado. Além da organização e cuidado, conforme descrito acima, são necessários ética, integridade e confidencialidade para o manuseio desses documentos.

Outro ponto da dimensão administrativa recai sobre a gestão dos recursos físicos e materiais da escola, Lück (2009), afirma que a gestão do patrimônio físico da escola deve ser digna de atenção educativa, pois não só ativos disponíveis sejam observados para subsidiar e enriquecer a experiência de aprendizagem, possibilitando que seja mais eficaz e dinâmica, além de construir uma cultura escolar e desenvolver valores relacionados ao respeito aos bens públicos, seu uso adequado do mesmo, e sua proteção e manutenção.

O bom uso dos recursos físicos é importante, e para as escolas que buscam estimular e ensinar os alunos a cuidar dos espaços físicos e dos materiais fornecidos, incutir nos alunos desde cedo o respeito e o exercício da cidadania, seja cuidando dos materiais escolares ou cuidando dos outros; respeito aos professores e funcionários; Fatos ocorridos na escola alvo desta monografia profissional. Percebe-se que os recursos materiais bem administrados são pré-requisitos para um bom progresso na prática docente de qualidade. A dimensão gerencial é função do processo organizacional, ou seja, é a própria organização Marangon (2014).

Refere-se à previsão e racionalização do uso de recursos humanos, materiais, físicos, financeiros, e de informação que são os meios de trabalho para garantir a eficácia do processo de ensino. A organização e utilização eficaz destes meios é condição necessária para o funcionamento da escola. Portanto, é necessário dar a devida consideração a todos os aspectos da vida escolar na organização global da escola, tais como: situação física, material e financeira; definição das funções e atividades do pessoal que integra os vários departamentos da escola; procedimentos administrativos; sistemas de assistência pedagógica para professores; serviços de administração, limpeza e conservação; horários escolares, matrículas, alunos por turma; práticas disciplinares; contatos dos pais, etc., Marangon (2014).

Essas situações mostram que, enquanto os recursos materiais são importantes, os recursos humanos são fundamentais para o bom andamento das atividades do dia a dia escolar. Uma força de trabalho alinhada às necessidades educacionais, aliada à gestão democrática do ambiente escolar, pode aproveitar melhor esses recursos.

Na concepção de Marangon (2014), o que as escolas precisam é de trabalho em equipe focado na criação de um ambiente educacional positivo para o treinamento e aprendizado dos alunos e para atender a essas necessidades dos mesmos ali inseridos. Portanto, os colaboradores dos serviços de apoio são todos colaboradores do processo educativo, independentemente da sua função específica, e a gestão desta função pelos supervisores deve ser orientada por esta perspectiva. Equipes bem lideradas permanecem motivadas em direção a esse objetivo e trabalham juntas para apoiar umas às outras enquanto realizam esse trabalho.

Para Lück (2009), isso significava que a secretária fazia parte da equipe de apoio escolar; a equipe de limpeza e manutenção e a equipe da merenda escolar; os supervisores e/ou coordenadores instrucionais, entre outros, afirmavam que era necessário "manter essa equipe focada na dando vida ao ambiente escolar, construindo um ambiente social positivo, todos sentem a responsabilidade de construir a educação de seus alunos" (LÜCK, 2009, p.111). O autor também ressalta que o envolvimento de toda a comunidade escolar nessa dimensão é fundamental como forma de ampliar a relação entre essas disciplinas e as escolas.

Nesse contexto, percebe-se a importância da governança democrática no ambiente escolar. De acordo com a gestão democrática da educação institucional e sistema educacional é um dos princípios constitucionais da educação pública da Constituição Federal de 1988. O desenvolvimento integral do ser humano serve como garantia educacional das obrigações do Estado e dos direitos dos cidadãos, não estaria completo sem acontecer na prática concreta nos espaços escolares, Marangon (2014).

No que diz respeito a LDB, Lei N° 9394/1996, afirma esse princípio e reconhece à organização federal, no caso da educação básica, a definição das normas de gestão democrática, a construção de uma cultura de participação e transmissão ao sistema educacional comunidade escolar, promoção da confiança nas escolas públicas para facilitar o desenvolvimento integral dos alunos. O conceito de democracia participativa enfatiza a necessidade de ajustar a ênfase nas relações interpessoais e nas deliberações participativas de forma efetiva para atingir com sucesso os objetivos das instituições educacionais, Marangon (2014).

Portanto, a gestão democrática é o exercício dos cidadãos e a base do progresso social, e os programas sociais são mais justos e igualitários. No entanto, a

gestão democrática das instituições educacionais precisa ser vista como uma ferramenta para restaurar a autoconfiança e a legitimidade institucional. Isso significa resgatar a crença, o diálogo e o comprometimento de todas as partes envolvidas nos programas da instituição, bem como os objetivos de curto e longo prazo da escola, e significa enxergar o nível administrativo como um ambiente escolar ativo e que representa responsabilidade na organização e gestão da escola, Marangon (2014).

## 6.2 Dimensões Pedagógicas

A educação é vista como a assimilação do conhecimento gerado historicamente, um método social baseado na modernização da própria cultura e história do sujeito. Isso constrói o aprendizado, a prática, os valores e tudo o que constitui o conhecimento que é historicamente produzido na composição de sua história de vida, Paro (1997). Essa visão de educação faz parte da perspectiva do sujeito histórico que criou sua própria humanidade por meio de seu trabalho. As pessoas estão sempre em busca de novos objetivos para superar as imposições naturais que atingem através do trabalho. Assim, a obra não constitui a conclusão do sujeito, mas sua intercessão para uma existência satisfatória. Nessa direção, a dimensão pedagógica está associada ao engajamento humano pelo trabalho, referindo-se a:

> [...] a prática em si é um processo formativo e, portanto, um elemento essencial na promoção da aprendizagem significativa e na construção do conhecimento. Construindo-se como um processo permanente de ação-reflexão que atinge seus objetivos por meio da discussão colegiada e da busca de questões escolares, oferece aos participantes a oportunidade de desenvolver o senso de responsabilidade compartilhada e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, relevância e atitudes para essa prática social (SOUZA, 2012, p. 67).

Desta forma, considera-se que o papel originário da dimensão pedagógica no contexto da gestão escolar é promover a aprendizagem e a qualidade dos alunos como oportunidades para que desenvolvam competências sociais e pessoais necessárias à sua integração no mundo do trabalho e na sociedade para que eles podem alcançar seus próprios objetivos e viver a vida de um cidadão. Segundo Paro (1997), todos estão conectados ao ensino voltado para o desenvolvimento humano. É preciso compreender que, como se viu na prática docente passada, não basta a

preparação para o mercado de trabalho ou para a faculdade, como era visto nas práticas pedagógicas de antigamente.

As instituições de ensino precisam preparar o aluno para as relações com o mundo para que ele possa viver em sociedade com integridade e consciência crítica. A premissa para garantir isso é que a educação se manifeste como uma relação interpessoal do tipo dialogal, que garante a subjetividade de professores e alunos. Portanto, o aprendizado e a formação dos alunos são o foco do trabalho da escola, Marangon (2014).

Segundo Lück (2009), esse é o principal objetivo da escola, mas para alcançá-lo é necessária a participação ativa dos envolvidos na prática escolar. Porque uma instituição de ensino é "uma organização social composta e feita de pessoas" (LÜCK, 2009, p.94). Assim: É claro que, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, esse processo requer uma gestão específica envolvendo articulação entre conceitos, estratégias, métodos e conteúdo, bem como esforço, recursos e ação. Concentre-se no resultado esperado. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica do ensino.

A dimensão pedagógica é uma das mais importantes porque formula uma prática voltada para as mudanças nos métodos sociais que ocorrem dentro dela e, no último minuto, na própria prática de ensino. A sua implementação depende de “coordenar, dirigir, planear, acompanhar e avaliar o trabalho docente realizado pelos professores e praticado em toda a escola” (LÜCK, 2009, p. 94), ou seja, os professores estão a partilhar com outros profissionais as decisões globais e específicas, eles são responsáveis por essas decisões e, portanto, trabalham juntos para implementá-las.

Dessa maneira, dá para perceber a grande relevância da dimensão pedagógica e sua importância, pois, todas as ações têm caráter pedagógico participativo, uma vez que a aprendizagem é passível de resultar de tudo o que o ser humano faz, mesmo que ocorra de forma espontânea.

### 6.3 Dimensões Financeiras

Com a promulgação da Lei 9.394 de 20 Dezembro de 1996 Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, às escolas passaram a ter maior autonomia

para decidir as suas questões financeiras, e os meios fornecidos pelo governo que começaram a ser revestidos para o que as escolas realmente precisavam.

O financiamento relacionado as verbas são calculadas com base no número de alunos do ensino básico e no censo escolar do ano anterior. Um desses esquemas é o Projeto Dinheiro Direto na Escola (PDDE), em que um conselho escolar e um círculo de pais e professores atuante são suficientes para que uma escola possa se cadastrar e receber financiamento do governo federal e destiná-las conforme o grupo escolar decidir, Marangon (2014). Esses recursos podem ser usados para obter materiais, para manutenção da escola, para educação continuada de professores e funcionários e muito mais. Além dos recursos do disponibilizados pelo governo federal, as partes financeiras escolares podem solicitar outros recursos, mas é importante ressaltar que quem faz esse trabalho dentro das instituições de ensino tenha conhecimento das leis vigentes e as habilidades necessárias para encaminhar o pedido e incluir esses recursos para a escola.

O trabalho do responsável pelas finanças da escola deve ser totalmente coordenado com a equipe de gestão da escola, pois é o diretor quem é responsável pela gestão dos recursos financeiros, em articulação com a Caixa Escolar, o conselho escolar, o círculo de pais e professores, composta por membros da comunidade escolar.

Lück (2009, p.114), defende que o papel do diretor é atender às necessidades administrativas e financeiras da escola "de acordo com os princípios da gestão racional, em apoio a uma perspectiva e visão que promova o ensino de qualidade, e motive aprendizagem do aluno”, mas sem deixar de lado a questão do ensino, que é tão importante quanto as demais.

No entanto, as dimensões financeiras, assim como as dimensões administrativa e pedagógica, estão fundamentadas na relação da gestão com as demais secretarias e setores, sugerindo que o conceito de gestão democrática participativa precisa ser plenamente compreendido pelos envolvidos no processo, Marangon (2014).

## 7 A GESTÃO EDUCACIONAL NOS ESTADOS E MUNICÍPIOS

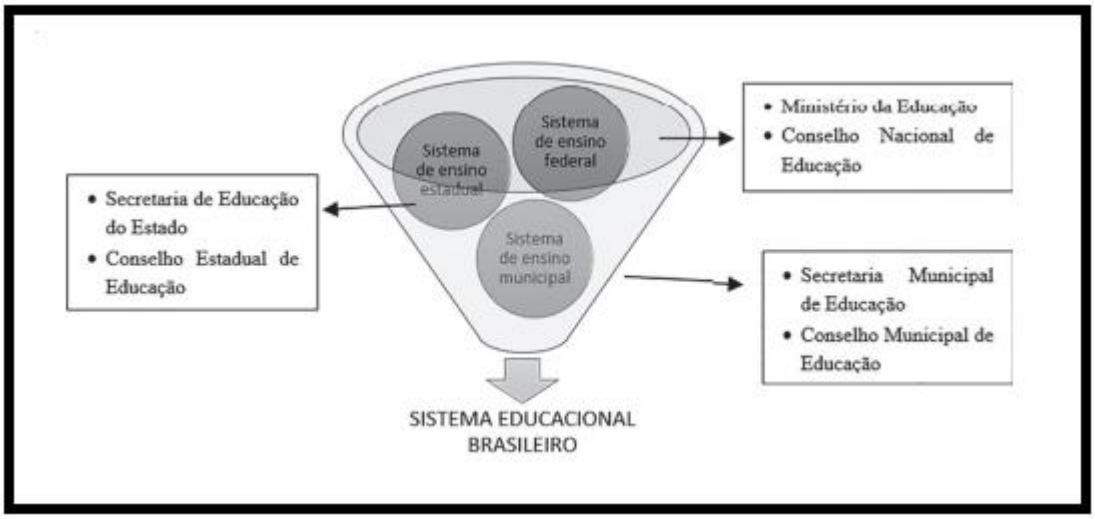
Para entender como o sistema educacional brasileiro se organiza, é preciso compreender a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN, Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996). Essa Lei estabelece as bases, propõe as estruturas e normatiza os procedimentos utilizados para que a educação funcione no território nacional. O art. 8º da LDBN trata da organização da educação nacional, apontando que a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

Esse ponto é importante e muito significativo, pois o regime de colaboração pressupõe que todos os entes (União, estados, Distrito Federal e municípios), mesmo possuindo atribuições diferentes e delimitadas, são corresponsáveis por atingir os objetivos educacionais em busca da garantia do direito social de todo cidadão brasileiro à educação.

Com a instituição do regime de colaboração, os sistemas de ensino devem atuar de forma integrada e colaborativa. Segundo Carneiro (2006, p. 51), isso “[...] é indiscutivelmente importante para dar dinamismo e sinergia à organização da educação nacional”. Assim, os sistemas de ensino federais, estaduais e municipais precisam estar em harmonia, o que é possível por meio da atuação de seus órgãos centrais e de seus conselhos de educação. Trabalhando em conjunto, eles devem assegurar o cumprimento das políticas educacionais existentes, bem como a formulação de novas políticas públicas para atender às demandas da área educacional.

Outro aspecto que deve ser compreendido é o próprio conceito de sistema. Segundo Bertalanffy (1968), um sistema é um conjunto de elementos que interagem e trocam entre si de forma interdependente para o alcance dos seus resultados. Uma boa forma de entender esse conceito é observar o próprio corpo humano e notar como ele apresenta uma relação de interdependência entre os vários sistemas que o compõem. Dessa forma, quando um dos sistemas não está bem, acaba afetando o funcionamento de todo o corpo, causando prejuízos, o que faz com que o sistema educacional brasileiro seja operante e persiga de forma conjunta os objetivos educacionais, é a união intencional proposta pela LDBN entre os órgãos que compõem esse sistema, como se pode ver na Figura 1, a seguir:

**Figura 1.** Sistema educacional brasileiro


Sistema de ensino estadual
Sistema de ensino federal
Sistema de ensino municipal
• Ministério da Educação
• Conselho Nacional de Educação
• Secretaria de Educação do Estado
• Conselho Estadual de Educação
• Secretaria Municipal de Educação
• Conselho Municipal de Educação
SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO

Fonte: adaptada, Bertalanffy (1968)

Perceba, na Figura 1, as relações existentes entre os gestores dos órgãos públicos que dirigem os sistemas federal, estadual e municipal. Repare também nos respectivos órgãos colegiados. Todos esses órgãos refletem diretamente as ações desenvolvidas nas instituições de ensino da educação básica e do ensino superior.

Também é importante lembrar que, cada sistema de ensino se encarrega de adequar a sua instância de atuação ao Plano Nacional de Educação (PNE) vigente, bem como de garantir os espaços de participação cidadã e democrática por meio dos conselhos nacionais, estaduais ou municipais de educação. São muitas as incumbências estaduais e municipais em relação à educação, como você verá a seguir. Ao Distrito Federal, aplicam-se as competências referentes aos estados e aos municípios.

**Atribuições dos estados (LDBN, Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996):**

1. Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;
2. Definir, com os municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma das esferas do Poder Público;

3. Elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus municípios;
4. Autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;
5. Estabelecer normas complementares para o seu sistema de ensino;
6. Assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio a todos que o demandarem, respeitado o disposto no art. 38 da LDBN (redação dada pela lei nº. 12.061, de 27 de outubro de 2009);
7. Assumir o transporte escolar dos alunos da rede estadual (incluído pela lei nº. 10.709, de 31 de setembro de 2003).

**As atribuições dos municípios (LDBN, Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996):**

1. Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos estados;
2. Exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;
3. Estabelecer normas complementares para o seu sistema de ensino;
4. Autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;
5. Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, além de, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos definidos pela Constituição Federal para a manutenção e o desenvolvimento do ensino; ν assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal (incluído pela Lei nº. 10.709/2003).

Como podemos perceber, as atribuições inerentes aos estados e aos municípios são complexas e variadas. Elas exigem uma gestão organizada e eficiente para que se possa cumprir com as demandas. Agora, você vai conhecer a composição dos sistemas de ensino estaduais (e do Distrito Federal), verificando como essa

instância se organiza a fim de cumprir as suas incumbências. Os sistemas de ensino dos estados e do Distrito Federal, conforme o art. 17 da LDBN, compreendem:

> [...] I — as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal;
> II — as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal;
> III — as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;
> IV — os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente (LDBN, Lei no 9.394/1996. Art. 17).

O principal órgão de educação estadual, responsável pelo gerenciamento da educação, pelo planejamento, pela implantação e pela execução das políticas públicas educacionais, costuma ser a Secretaria de Educação. Ela geralmente divide o território estadual em coordenarias regionais. Dentro das coordenadorias regionais, destaca-se o papel dos supervisores de ensino, que se responsabilizam pela visita e pelo suporte às instituições de ensino localizadas na área em que atuam. Além disso, existe o Conselho Estadual de Educação, órgão colegiado que apresenta funções deliberativas, fiscalizadoras e de formulação de políticas educacionais para o seu estado. O sistema de ensino municipal, por sua vez, é composto, conforme propõe o art. 18 da LDBN, por:

> [...] I — as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal;
> II — as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;
> III — os órgãos municipais de educação. (LDBN, Lei no 9.394/1996. Art. 18).

Nota-se, porém, que alguns municípios brasileiros ainda não possuem um sistema de ensino próprio, criado e homologado por lei municipal. Tais municípios ficam subordinados ao sistema estadual de ensino ao qual pertencem. Quando o sistema municipal de ensino existe, constituído e legitimado por lei municipal, ele possui autonomia em sua supervisão e em sua rede de ensino, estando subordinado às políticas educacionais de Estado, e não às políticas destinadas à rede estadual de ensino.

O principal órgão municipal de educação normalmente é a Secretaria Municipal de Educação, que se incumbe de colocar em prática no interior das escolas municipais os preceitos do Plano Municipal de Educação (quando ele existe) e das demais políticas educacionais. Os profissionais da educação que ocupam os cargos de gestão

da educação municipal se encarregam de conduzir, orientar e fiscalizar as escolas para o alcance e a efetivação das políticas públicas, bem como de propor a formulação de novas políticas sempre que for preciso atender a especificidades locais.

A Secretaria Municipal de Educação dá suporte e se encarrega da capacitação e da formação continuada dos gestores escolares do município, pois por meio deles pode atingir os resultados que almeja. No município, há ainda o Conselho Municipal de Educação, um importante órgão colegiado que garante a participação da sociedade civil na área educacional. Há semelhança do Conselho Estadual de Educação, esse órgão também pode exercer a função deliberativa, fiscalizadora e de produção de políticas educacionais.

Para que os sistemas de ensino estaduais e municipais operem de forma eficaz, indo ao encontro dos resultados almejados, necessitam de gestores eficientes e que se empenhem no cumprimento de suas funções, visando ao desenvolvimento máximo dos sistemas e das escolas. Na próxima seção, você vai conhecer esses profissionais da área da gestão e ver como eles atuam em seus respectivos sistemas.

## 7.1 A gestão do sistema educacional e o desenvolvimento das escolas

Como já visto, a organização do sistema educacional brasileiro ocorre por meio da colaboração, da sinergia e da integração dos sistemas de ensino federal, estaduais e municipais. Essa dinâmica desafia os gestores de tais instâncias a “[...] fornecer à sociedade cidadãos educados e competentes para cuidarem de si mesmos e contribuírem para a sobrevivência e melhoria da sociedade” (FONSECA, 2007, p. 115).

Dessa forma, os sujeitos responsáveis pela gestão dos sistemas de ensino estaduais e municipais, normalmente representados por dirigentes, secretários, coordenadores regionais e supervisores de ensino, precisam realizar ações de gerenciamento constantemente. Só assim eles são capazes de conduzir as suas instituições de ensino rumo aos objetivos propostos em seus respectivos planos de educação. Como se sabe, isso não é tarefa simples, uma vez que cada escola é uma organização singular. Ao analisar a constituição das escolas do sistema educacional brasileiro, Sanfelice (2006) aponta alguns pontos que as diferenciam:

| |
|---|
| Pertencimento a uma rede específica (federal, estadual, municipal, pública ou privada); |
| Níveis de atendimento (da educação infantil ao ensino superior); |
| Modalidades de ensino ofertadas (escolas técnicas, escolas de línguas, etc.); |
| Origens diferentes e peculiares; |
| Postura diferenciada em relação ao cumprimento das políticas educacionais. |
| Cultura desenvolvida na escola; |
| Públicos desiguais (comunidade escolar); |

Fonte: adaptação, Sanfelice (2006)

Em relação “postura diferenciada em relação ao cumprimento das políticas educacionais”, o autor acrescenta que

> “[...] as políticas educacionais oficiais também não entram nas unidades escolares da mesma maneira. Há múltiplos entendimentos a respeito delas. Há diferentes acomodações ou formas de resistências para cumpri-las. Quando elas se materializam no cotidiano escolar, essa materialização é ímpar” (SANFELICE, 2006, p.36).

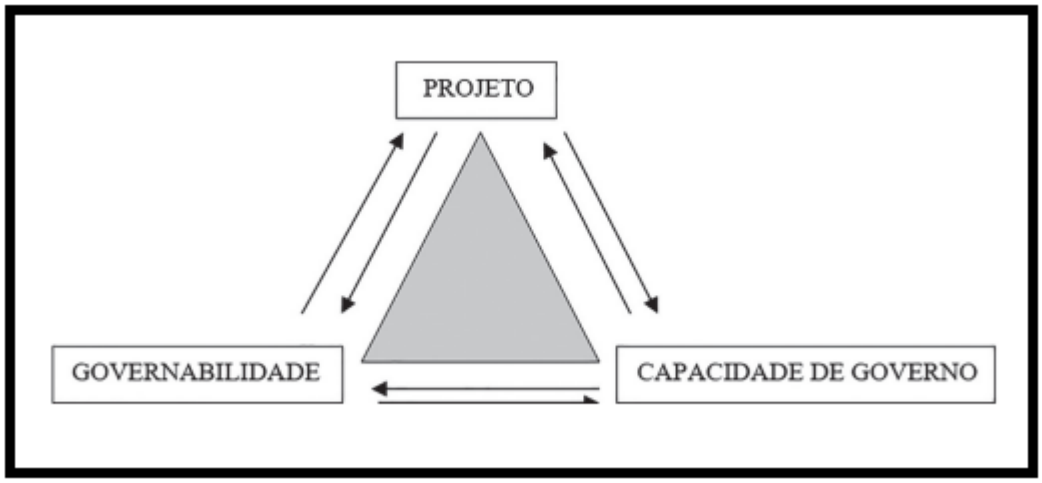
Ou seja, o papel dos gestores dos sistemas de ensino é importante e, muitas vezes, determinante para que a escola de fato se engaje e cumpra efetivamente a sua atribuição em relação às políticas públicas educacionais vigentes, bem como àquelas que passam a ser implementadas. A postura de liderança assumida por esses gestores frente às políticas educacionais pode determinar o sucesso ou não de sua implantação, principalmente quando sobrevierem as ações de resistência que são típicas de uma mudança organizacional.

Desde o início do século XXI, com a ascensão da gestão nas organizações, o sistema educacional brasileiro tem buscado capacitar os seus gestores. O objetivo disso é que eles consigam atender às demandas crescentes e complexas que se exigem da escola num cenário social que se reconfigura de forma dinâmica e, muitas vezes, radical e irreversível. Essas mudanças alteraram a vida em sociedade, bem como os estilos de aprendizagem disponíveis, o que afetou diretamente a escola e,

inclusive, ressignificou a própria ação do professor. Ao refletir sobre tais mudanças e o papel dos gestores municipais de educação, Azevedo (2001) comenta que o crescente papel dos municípios na educação infantil, no ensino fundamental e na educação de jovens e adultos tem exigido um perfil diferenciado dos dirigentes municipais de educação, que inclui formação técnica e, ao mesmo tempo, capacidade de formulação e gestão das políticas públicas educacionais.

Atualmente, é comum que o cargo de secretário de educação nos municípios e nos estados seja ocupado por profissionais que possuem formação e experiência na área da educação. Afinal, as competências necessárias para que se formulem ou implementem as políticas públicas educacionais em seus sistemas assim o exigem. Para entender a complexidade e as competências requeridas dos gestores dos órgãos centrais da educação nos municípios e nos estados da federação brasileira, considere o triângulo de governo proposto por Huertas, (1996), que compreende três vértices (Figura 2).

**Figura 2.** O triângulo de governo.




Fonte: Itaú Social, Unicef e Cenpec (2013)

Atente para as definições a seguir para compreender melhor a Figura 2.

**Governabilidade:** relação entre os recursos críticos que o ator controla e os que não controla. O ator social (público ou privado) deve viabilizar o seu projeto adequando a sua capacidade de governo e governabilidade, por meio de apoios e parcerias, à ousadia do projeto. Ele deve buscar, portanto, a estabilidade do triângulo. Aparato legal, liderança, capital político e recursos são aspectos da governabilidade.

**Capacidade de governo:** implica capacidade de gestão, técnicas, habilidades e metodologias. Trabalha-se com**:**

- Desenvolvimento humano;
- Instrumentos de gestão;
- Planejamento, monitoramento e avaliação;
- Estruturação orgânica;
- Funcionamento da organização.

O manual Melhoria da educação no município ITAÚ SOCIAL; UNICEF; CENPEC (2013), formulado por iniciativa da Fundação Itaú Social, estabelece as seguintes definições:

**O projeto:** deve ser o foco e a finalidade da Educação pública municipal, por meio de uma política da Educação comprometida com a aprendizagem na idade correta, que busca a qualidade da Educação para todos os alunos.

**A capacidade de governo:** determinação política e recursos existentes para a implantação de Educação de qualidade no município.

**A governabilidade:** mecanismos que dão sustentabilidade para a gestão da Educação municipal.

Fonte: adaptada, ITAÚ SOCIAL; UNICEF; CENPEC (2013)

Como se pode perceber, para que exista a governabilidade, também conhecida como governança, deve-se perseguir o desenvolvimento da capacidade de governo dos gestores educacionais dos sistemas dos órgãos centrais municipais e estaduais — sejam eles secretários, superintendentes, dirigentes, coordenadores ou supervisores de ensino. Isso é possível por meio de uma formação voltada para a gestão, que proporcione as habilidades e os conhecimentos necessários a respeito das múltiplas dimensões da educação e de seu gerenciamento.

Esse ponto é extremamente importante, pois faz parte do papel dos gestores colocar em prática os projetos educacionais existentes. Esses gestores devem promover o alcance de objetivos e metas educacionais que contemplem o proposto

nas políticas públicas educacionais existentes, sejam elas de base, como as previstas na LDBN, ou ainda todas as demais que focalizam as áreas da avaliação, do currículo, do financiamento, da gestão de pessoas e da administração.

## 7.2 Os conselhos e a gestão do sistema educacional

Os dirigentes estaduais e municipais de educação exercem um papel estruturante e estratégico no gerenciamento educacional de seus sistemas de ensino. Afinal, eles procuram articular as políticas públicas locais (municipais e estaduais) em busca da garantia do direito de aprendizagem a todos, crianças, adolescentes, jovens e adultos, em suas respectivas áreas de abrangência. Para cumprir com êxito essas atividades de gestão, os profissionais precisam se relacionar com os conselhos que se vinculam às políticas educacionais. Ao referir-se à importância da gestão democrática nas escolas, Cury (2007) destaca a relevância dos conselhos: “[...] a gestão contemporânea impõe novos campos de articulação e de consulta. Hoje há um número já considerável de conselhos que permeiam o ambiente escolar”. Esses conselhos cooperam para que exista uma gestão participativa e integrada nos sistemas de ensino existentes.

A seguir, veja os principais conselhos envolvidos com a gestão dos sistemas de ensino e que se vinculam às políticas educacionais na esfera dos estados e dos municípios:

| |
|---|
| Conselho Estadual de Educação; |
| Conselho Municipal de Educação; |
| Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb); |
| Conselho de Alimentação Escolar (CAE); |
| Conselho Escolar |
| Conselho Tutelar |

Fonte: adaptação, Cury (2007)

Esses conselhos podem ser nomeados como órgãos colegiados ou conselhos de direitos. Eles têm como uma de suas principais finalidades proporcionar a participação da sociedade civil nas áreas sociais sobre as quais o poder público exerce as suas ações. Ao analisar a importância dos Conselhos Estaduais de Educação para a garantia de uma democracia realmente participativa, Castro (2011) defende que o primeiro órgão, predominantemente executivo, exerce funções de coordenação, supervisão, articulação e implementação das políticas e ações educacionais. Já o segundo, órgão preponderantemente normativo, também com competências de assessoramento, atua na fiscalização e controle, e ainda na proposição de políticas educacionais locais.

Dessa forma, enquanto a Secretaria Estadual de Educação se responsabiliza pela articulação e pela implementação das políticas educacionais emanadas pelo Ministério da Educação (MEC) no sistema de ensino estadual, cabe ao Conselho Estadual de Educação propor novas políticas educacionais para atender às demandas locais das instituições escolares.

**O Conselho Municipal de Educação** normalmente possui funções normativas, consultivas, fiscalizadoras e mobilizadoras perante as instituições de ensino do sistema educacional municipal, o que inclui todos os estabelecimentos de ensino públicos e privados. Esse conselho promove, na esfera municipal, a participação da sociedade no campo da educação, reforçando a gestão democrática.

**O Conselho de Acompanhamento e Controle Social** do Fundeb faz o controle social sobre a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos do Fundeb. É importante salientar o seguinte:

> O Conselho do Fundeb não é uma nova instância de controle, mas sim de representação social, não devendo, portanto, ser confundido com o controle interno (executado pelo próprio Poder Executivo), nem com o controle externo, a cargo do Tribunal de Contas, na qualidade de órgão auxiliar do Poder Legislativo, a quem compete à apreciação das contas do Poder Executivo — FUNDEB (BRASIL, 2019).

O CAE é um conselho deliberativo e autônomo que possui como principal função o acompanhamento e o assessoramento da prefeitura na política de alimentação escolar do sistema de ensino municipal. Segundo o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação:

> Os CAEs têm como principal função zelar pela concretização da alimentação escolar de qualidade, por meio da fiscalização dos recursos públicos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que complementa o recurso dos Estados, Distrito Federal e Municípios, para a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar — PNAE. (BRASIL, 2019).

Como podemos perceber, a ação dos conselhos é muito variada e se destina também a fiscalizar para que as políticas públicas educacionais sejam realizadas de forma ética, com bom uso dos recursos públicos.

**O Conselho Escolar**, muito atuante no interior das escolas públicas, é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores, direção e funcionários). Ele também possui funções consultivas, deliberativas, normativas e fiscais no âmbito desses estabelecimentos. Segundo o MEC (BRASIL, 2019), os Conselhos Escolares têm como incumbência cuidar da manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas. Um exemplo de atuação do Conselho Escolar é na fiscalização dos recursos que chegam

à escola, bem como na discussão do projeto político-pedagógico entre os gestores e professores.

**O Conselho Tutelar,** ao zelar pelo cumprimento dos direitos das crianças e adolescentes, conforme previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), possui função de apoio e complementação nas ações educacionais, visando a promover a frequência e assegurar o direito à educação das crianças e jovens de cada município. Como exemplo dessa ação, você pode considerar a obrigatoriedade atribuída aos gestores escolares, prevista na LDBN, de comunicar ao referido conselho sempre que os estudantes apresentarem número de faltas acima do percentual de 30% garantido em lei. A ideia é que o Conselho realize ações em favor da criança.

Quando se fala nos Conselhos Municipais de Educação, também entra em cena a União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (UNCME), entidade representativa que foi criada em 1992 e que está organizada em todos os estados do Brasil. Essa entidade tem como finalidade incentivar e orientar a criação e o funcionamento destes colegiados e pauta a sua atuação nos princípios da universalização do direito à educação, da gestão democrática da política educacional e da inclusão social UNCME (2019). A UNCME defende a ideia de que os conselhos devem ser órgãos de Estado e se dedica a ações de assessoramento, formação e troca de experiências entre os presidentes dos conselhos e os conselheiros.

Como vimos, os processos de gerenciamento existentes nos sistemas de ensino brasileiros (municipais, estaduais, distrital e federal) exigem comprometimento e preparo técnico e profissional de seus dirigentes. Só assim a gestão desses sistemas vai ocorrer de forma eficiente e, por meio da formulação, da implementação e do monitoramento das políticas públicas educacionais, garantir a todo cidadão brasileiro o direito a uma educação de qualidade e significativa.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDIAN, G. Z.; OLIVEIRA, M. E. N.; DE JESUS, G. Função do Diretor na Escola Pública Paulista: mudanças e permanências. **Educação & Realidade**, *[S. l.]*, v. 38, n. 3, 2013.

AGUIAR, M. Â. **Gestão da educação e a formação profissional da educação no Brasil**.2004.

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar.** 2 ed. Rio de Janeiro: 1976.

BERTALANFFY, L. V. **General System Theory: Foundations, Development.** New York: George Braziller, 1968.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 06 fev. 2023.

BRASIL. **Lei Darci Ribeiro** (1996). LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 4ed. Brasília: Câmara do Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

BRASIL. **Lei no. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 06 fev. 2023.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** Rio de Janeiro: Zahar,1977.

CARNEIRO, M. A. **LDB fácil:** leitura crítico-compreensiva artigo a artigo. 12. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna CHICHAVEKE, E.; MARTINS, M. F. Supervisão de ensino: legislação e atuação nas décadas de 1960 a 2000**. Revista HISTEDBR On-Line,** [s. l.], v. 15, n. 64, p.86110. 2015.

COHN, G. As diferenças finas: de Simmel a Luhmann. **Revista Brasileira de Ciências Sociais, conceitual.** Ufsm, [*S. l.*], p. 1-68, 2014.

CROTI, Adriana *et al*. **Gestão escolar: reflexões e importância.** Unoeste, [*S. l.*], p. 1-8, 2014.

DEWEY, J. **Experiencia *y educacion*.** 7. ed. Buenos Aires: Editorial Losada, 1960.

FONSECA, L. A. **Qualidade e produtividade no sistema educacional.** In: ANDRADE, R. C. (org.). et al. A gestão da escola. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HUERTAS, F. **Entrevista com Carlos Matus:** o método PES. São Paulo: Fundap, 1996.

ITAÚ SOCIAL; UNICEF; CENPEC. **Melhoria da educação no município:** diálogos sobre a gestão municipal processos na educação. [S. l.]: Itaú Social, 2013.

KRAWCZYK, N. **A gestão escolar:** um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. Educ. Soc., Campinas, v. 20, n. 67, Aug. 1999.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estruturas e organização. São LÜCK, H. Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LÜCK, H. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MARANGON, C. **Administração versus gestão escolar: o intercruzamento** MARX, K.; ENGELS, F. A ideologia alemã. São Paulo: Martins Fontes, 2014.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia Alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

MESACASA, L. de C. **Gestão Educacional:** Práticas e desafios. Santa Maria RS. 2011.

OLIVEIRA, de S. **Gestão educacional da educação básica**. 2019.

PARO, H. V. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

PARO, H. V**. Por dentro da escola pública.** 2 ed. São Paulo: Xamã, 1997.

RANGEL, M. (org). **Supervisão e gestão na escola:** conceitos e práticas de mediação. Campinas: Papirus, 2009.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria de administração escolar.** São Paulo: Saraiva, 1978.

RIBEIRO, J.Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar.** São Paulo: RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. Eccos – **Revista Científica,** São Paulo, v.6, n.1, p. 25-42, 2021.

RUSSO, M. H. **Escola e paradigmas de gestão.** Eccos – Revista Científica, São Paulo, v.6, n.1, p. 25-42, 2004.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil:** genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANFELICE, J. L. História, instituições escolares e gestores educacionais. **Revista HISTEDBR**, n. esp., p. 20-27, 2006.

SENGE, P. Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se SILVA JUNIOR, C. A.; RANGEL JUNIOR, M. (org.). **Nove olhares sobre a supervisão.** Vol. V, série cadernos de gestão. Campinas: Papirus, 2005.

SOUZA, Â. R. De. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Rev. Bras. Educ.,** Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, Abr. 2012.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1953.

WELLEN, H.; WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica.** Curitiba: Ibpex, 2010.